

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorczyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu

1. Wprowadzenie

Studium przypadku (*case study*) jest wykorzystywane jako metoda naukowa i metoda dydaktyczna w wielu dziedzinach nauki. Szczególnie od połowy lat 90. XX w. jest stosowana w szkołach wyższych w Polsce jako metoda edukacji menedżerskiej. Metoda studium przypadku pozwala, w szczególności w naukach o zarządzaniu, konfrontować wiedzę studentów z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw oraz kształtować umiejętności analityczne i decyzyjne. Celem stawianym sobie w prezentowanym tekście jest przedstawienie pojęcia studium przypadku, jego funkcji, rodzajów, etapów i zasad jego tworzenia oraz rozwiązywania. Rozważania zawarte w tekście są efektem badań literatury naukowej odnoszącej się do ww. problemów.

2. Pojęcie studium przypadku

Pojawiające się problemy naukowe z zakresu nauk o zarządzaniu, oznaczające istotny stan niewiedzy lub niepewność związaną z istniejącą wiedzą, powinny podlegać rozwiązaniu dzięki wykorzystaniu metody naukowej. Jednocześnie, ze względu na silne związki nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą, rozwiązanie takich problemów powinno powodować określone implikacje praktyczne. Problemy z zakresu nauk o zarządzaniu winny być rozwiązywane za pomocą naukowych metod ilościowych lub jakościowych. Szczególnie w obliczu problemów eksploracyjnych i opisowych może się okazać, że metody ilościowe są niewystarczające dla wyjaśnienia ich istoty, warunków i przyczyn występowania bądź przebiegu. Wykorzystywane są wówczas metody badań jakościowych.

Jedną z metod badań jakościowych jest studium przypadku (*case study*). ***Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczącego jakiegokolwiek dyscypliny***

* Prof. zw. dr hab. Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

naukowej. Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu *studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu*. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku stosowane jest zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterze opisowym. Daje wówczas odpowiedzi na pytanie – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło. Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia oraz analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia¹.

Rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu za pomocą metody *case study* może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku. Pierwszy wariant jest stosowany, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystywanie metody studium pojedynczego przypadku jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii lub gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków zalecane jest, gdy celem badań jest testowanie istniejącej teorii lub jej poprawa².

W literaturze dotyczącej badań naukowych często podnosi się, że wyniki uzyskane za pomocą metody studium przypadku nie mogą być uogólniane. Trzeba jednak podkreślić, że studium przypadku umożliwia bardzo dokładny opis i analizę badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi. Niejednokrotnie jest to opis i analiza znacznie bardziej wszechstronna i dokładniejsza niż uzyskana w badaniach ilościowych. Konkretnie studium przypadku zawiera opis i analizę wyraźnie określonych zmiennych i uwarunkowań badanego zjawiska. Wnioski z wyników studium przypadku mogą być uogólniane na inne przypadki, które charakteryzują się podobnymi zmiennymi i uwarunkowaniami. Wyniki studium przypadku w postaci opisu procesu działania (lub jego elementów) określonego przedsiębiorstwa, zakończonego osiągnięciem za-

¹ M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.

² Szerzej P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, nr 1(48)/2013, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983 [dostęp: 4.03.2015].

łożonych przez nie celów, mogą być wykorzystane jako wzór dla praktycznego postępowania przez inne przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak, by miały one podobne zasoby, strukturę organizacyjną oraz by funkcjonowały w podobnych uwarunkowaniach. W tym sensie można mówić o uogólnieniu wyników studium przypadku. Ponadto spełniony jest wówczas także warunek ścisłych powiązań nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą. Celem studium przypadku jest więc prezentacja rozwiązań wartych wykorzystania przez inne organizacje lub unikanie stosowania błędnych rozwiązań.

W literaturze nauk o zarządzaniu możemy wyróżnić trzy cele, jakim służą studia przypadków – *teoriotwórczy*, *testujący teorię* i *praktyczny*. Pierwszy z nich umożliwia rozwinięcie istniejącej teorii i wyjaśnienie zjawisk dotychczas niewyjaśnionych. Najczęściej cel ten jest osiągany, gdy dana wiedza znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. Należy także podkreślić, że w naukach o zarządzaniu, ze względu na ich ścisłe związki z praktyką, studia przypadku umożliwiają badania rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Pozwala to właśnie na rozwijanie istniejących teorii. Poprzez dogłębną charakterystykę badanego zjawiska i jego uwarunkowań studia przypadków umożliwiają ponadto wyraźne wyodrębnienie badanego procesu (zjawiska) i jego czynników.

Drugi cel to testowanie istniejącej teorii – chodzi tu głównie o określenie warunków, w których dana teoria się potwierdza, ale także jej falsyfikację. Studia przypadków, które zaprzeczają istniejącej teorii także przyczyniają się do jej rozwoju.

Trzeci cel ma charakter praktyczny i szkoleniowy. Służy głównie do zrozumienia przebiegu procesu decyzyjnego w organizacji, realizowanego w określonych warunkach. Tworzy to podstawę do wykorzystania studium przypadku do podejmowania decyzji menedżerskich w warunkach podobnych do zaprezentowanych w studium przypadku. Takie studium przypadku ma charakter aplikacyjny. Zawiera opis badanego problemu i procesu jego rozwiązywania, a więc objaśnia określone pożądane skutki podejmowanych decyzji³.

3. Etapy budowy studium przypadku

Studium przypadku przyjmuje najczęściej **formę** pisemną, choć można spotkać się z prezentacją opisywanego zjawiska w postaci zapisów w formie filmów czy fotografii. Przygotowanie studium przypadku jest działaniem skomplikowanym i pracochłonnym. Konieczne jest dysponowanie przez jego autora bogatym materiałem badawczym i jego opracowanie w taki sposób, by można było zaprezentować na podstawie tego materiału problemy decyzyjne i konsekwencje podejmowanych

³ Szerzej o celach studiów przypadku: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46–54.

decyzji. Proces tworzenia studium przypadku powinien więc być racjonalny, przebiegać etapowo, a każdy kolejny etap winien wynikać z etapu poprzedniego. W literaturze możemy spotkać się z procesem budowania studium przypadku obejmującym siedem etapów⁴. Występują one w następującej kolejności:

Etap pierwszy – ustalenie tematyki i celów *case study*. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu chodzi o odpowiedź na pytanie, jakich problemów zarządzania organizacją ma dotyczyć przypadek. Mogą to być np. problemy odnoszące się do zarządzania personelem w organizacji, do jej działań i strategii marketingowej, zarządzania finansami, produkcją, świadczeniem usług, decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa i kierunkach jego ekspansji lub decyzji podejmowanych przez konsumentów (gospodarstwa domowe). Możemy tu mieć do czynienia z ogółem decyzji dotyczących ww. zagadnień lub z decyzjami odnoszącymi się do problemów szczegółowych, np. oceny polityki promocji i ewentualnych zmian jej treści, decyzji o wyborze rynku, na który przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji, oceny systemu motywacji pracowników i jego ewentualnych zmian itp. Ważne jest także określenie celów, jakie stawiamy przed studium przypadku. Najczęściej głównym celem jest wykształcenie umiejętności zastosowania wiedzy o zarządzaniu do podjęcia decyzji zarządczych odnoszących się do opisywanych ogólnych lub szczegółowych problemów, zjawisk czy procesów związanych z prezentowaną organizacją. Celem jest także konfrontacja rzeczywistych procesów w organizacji z teoretyczną wiedzą o nich.

Etap drugi – określenie przedmiotu studium przypadku. Może to być przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe, organizacja nie nastawiona na zysk, urząd administracji państwowej lub samorządowej, fundacje, stowarzyszenia itp. Wybór przedmiotu studium przypadku jest ściśle powiązany z ustaleniem w poprzednim etapie jego tematyki i celów. Na tym etapie ustala się także, czy przedmiotem badań będzie jeden obiekt (np. przedsiębiorstwo), czy większa ich liczba.

Etap trzeci – nawiązanie kontaktu z przedmiotem studium przypadku. Jeśli jest nim przedsiębiorstwo, konieczna jest wizyta w nim i rozmowy z menedżerami przedsiębiorstwa. Przed spotkaniem autor studium przypadku powinien zapoznać się z sytuacją w sektorze, w którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo (branża i rynek terytorialny). Pozwoli to na prowadzenie rzeczowej dyskusji z menedżerami firmy. Podczas rozmów z nimi należy przedstawić zakres niezbędnych informacji, które autor chciałby uzyskać z przedsiębiorstwa i skonfrontować je z informacjami możliwymi do uzyskania. Efekt takiej konfrontacji często może wpływać na ewentualne zmiany tematyki studium przypadku. Podczas rozmów w przedsiębiorstwach ustala się także terminy wizyt autora studium przypadku w przedsiębiorstwie i formę gromadzenia informacji. Może to być bowiem udo-

⁴ N. Skorek, M. Trojanowski, A. Wilczak, *Studium przypadku w nauczaniu marketingu. Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 549–556.

stępnienie materiałów statystycznych, opisowych, finansowych przedsiębiorstwa, wywiady z menedżerami lub np. obserwacja uczestnicząca.

Etap czwarty – określenie struktury studium przypadku. W tym etapie autor ustala, z jakich części powinno składać się *case study* i jakie informacje będą znajdować się w jego poszczególnych rozdziałach. Określa się także konkretny problem i wynikające z niego decyzje, które powinny być podejmowane przez osoby rozwiązujące przypadek. Ustala się także niezbędne dokumenty i ewentualne załączniki do poszczególnych części studium przypadku. Z tego wynika dobór komórek organizacyjnych i pracowników przedsiębiorstwa, z którymi autor zamierza się spotykać, przeprowadzać wywiady i gromadzić informacje.

Etap piąty – gromadzenie informacji dla opracowania studium przypadku. Mogą one być gromadzone z różnych źródeł. Należą do nich źródła zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa, takie jak informacje prasowe w czasopismach specjalistycznych, dotyczące branży i badanego przedsiębiorstwa, informacje z sieci internetowych odnoszące się do ww. zagadnień, publikowane opracowania i raporty dotyczące badanego przedsiębiorstwa i branży, w której ono funkcjonuje. Ponadto mamy do czynienia ze źródłami wewnętrznymi, tj. obejmującymi informacje opracowywane przez przedsiębiorstwo. Jest to np. dokumentacja handlowa, finansowa, założenia strategii działania firmy, schematy struktury organizacyjnej, wewnętrzne regulaminy itp. Informacje mogą być także gromadzone poprzez wywiady z menedżerami przedsiębiorstwa, obserwacje działania jego wybranych komórek organizacyjnych, obserwacje uczestniczące, tj. takie, kiedy osoba zbierająca informacje jest uczestnikiem opisywanego zjawiska lub sytuacji.

Etap szósty – weryfikacja i ocena zgromadzonego materiału badawczego. Polega ona na uporządkowaniu zebranego materiału oraz jego podziale ze względu na znaczenie opisywanych sytuacji. Autor powinien także ustalić, czy zgromadzono wystarczająco wiele informacji dla opracowania studium przypadku oraz czy na ich podstawie możliwe będzie rozwiązanie problemu. Chodzi także o to, czy zebrany materiał umożliwia budowę studium przypadku pozwalającego na zidentyfikowanie lub potwierdzenie prawidłowości dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

Etap siódmy – pisanie studium przypadku. Po weryfikacji zgromadzonych informacji należy przystąpić do pisania *case study*. Jego struktura zawiera następujące części: wprowadzenie, poszczególne rozdziały, bibliografia i problemy do rozwiązania przez czytelników. We wprowadzeniu sygnalizowany jest problem decyzyjny i wskazanie na źródła informacji, które posłużyły do napisania studium przypadku. Ze względu na zaprezentowaną treść przypadku można mówić o przypadkach *liniowo-analitycznych* lub *chronologicznych*. W pierwszym wariancie mamy do czynienia z podziałem studium przypadku na rozdziały tematyczne według określonych problemów. Natomiast chronologiczne *case study* przedstawia historię opisywanego przedsiębiorstwa, zjawiska czy procesu. Można tu mieć do czynienia z połączeniem formy chronologicznej, kiedy określone problemy

zawarte w poszczególnych rozdziałach są omawiane według czasu ich występowania, i liniowo-analitycznej. Możemy też spotkać się ze studiami przypadków, które odnoszą się do wybranych pojedynczych problemów badanej organizacji i decyzji zarządczych oraz takich, w których prezentowany jest proces podejmowania wielu decyzji dotyczących różnych funkcji przedsiębiorstwa. W literaturze spotykane są także inne rodzaje studium przypadku – tj. *eksploracyjne*, *wyjaśniające* i *opisowe*. Te pierwsze mają na celu definiowanie pytań i hipotez badawczych, te drugie przedstawiają relacje przyczynowo-skutkowe w badanych organizacjach, a ostatnie zawierają pełny opis badanego zjawiska. Możemy też spotkać się z *porównawczym* lub *pojedynczym studium przypadku*⁵. Pojedyncze odnosi się tylko do wybranego zjawiska. Natomiast porównawcze studium przypadku może wystąpić w kilku odmianach ze względu na czas i zakres geograficzny. Wtedy mówimy o studium przypadku porównawczo-czasowym, w którym mamy do czynienia z porównywaniem zjawiska w czasie. Jest też studium przypadku porównawczo-przestrzenne, kiedy występują w nim porównania w układzie geograficznym i studium przypadku porównawcze czasowo-przestrzenne (inaczej dynamiczne). W ww. pojedynczych i porównawczych *case study* może wystąpić jednocześnie forma liniowo-analityczna prezentowanych treści.

4. Studium przypadku jako metoda edukacji menedżerskiej

Prawidłowo przygotowane studium przypadku prezentuje złożoność rzeczywistych sytuacji dotyczących funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Ich rozwiązanie pozwala rozwijać umiejętności analityczne. Pomaga także w kompleksowej ocenie opisywanych procesów i sytuacji, a dzięki temu umożliwia formułowanie strategicznych decyzji zarządczych. Studium przypadku jest więc prawidłową metodą kształcenia studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania.

Przed przystąpieniem do rozwiązywania studium przypadku zaleca się zapoznanie studentów z teoretycznymi problemami, których przypadek dotyczy. Alternatywnym wariantem jest wyjaśnienie przez prowadzącego zajęcia kluczowych pojęć i opisywanych zdarzeń w kontekście teorii zarządzania.

Pierwszym etapem rozwiązywania przypadku jest indywidualne przeczytanie jego tekstu. Etap drugi to dokonanie oceny i uporządkowania informacji. Chodzi tu o to, by wyodrębnić z tekstu takie informacje, które pozwolą osobom rozwiązującym przypadek wykorzystać je do dalszych etapów procesu. Wyodrębnione informacje są następnie poddane dokładnej analizie. W dalszej części tego etapu następuje ustalenie harmonogramu czasowego rozwiązywania przypadku.

⁵ E. Nowakowska, A. Sagan, *Kontrfaktyczno-porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336, s. 288.

Trzecim etapem, jest zdefiniowanie, właśnie na podstawie ww. informacji, problemu lub problemów przedstawionych w studium przypadku. Także tu konieczne jest dokonanie hierarchizacji wymienionych problemów i ustalenie kolejności ich analizy oraz poszukiwania ich rozwiązań. Czwarty etap rozwiązywania studium przypadku ma najbardziej twórczy charakter, ponieważ polega na formułowaniu konkretnych rozwiązań sprecyzowanych wyżej problemów. Na tym etapie osoby zajmujące się przypadkiem proponują podejmowanie konkretnych decyzji. Powinny one być uzasadnione wynikami analizy wykonanej podczas drugiego etapu. Umożliwiają dokonanie diagnozy opisywanej sytuacji zarówno wewnętrznej, jak i otoczenia przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem jest ustalenie konsekwencji podjętych decyzji zarządczych, rozwiązujących problemy decyzyjne. Przyjmuje się, że osoby rozwiązujące studium przypadku powinny przygotować przynajmniej dwa warianty podejmowanych decyzji i ich skutków (zakładające pozytywne i negatywne konsekwencje decyzji). W etapie ostatnim następuje ocena przygotowanych wariantów i wybór rozwiązania najkorzystniejszego. Osoby rozwiązujące studium przypadku efekty swoich rozważań przedstawiają najczęściej w formie pisemnego raportu. Jeśli studium przypadku jest wykorzystywane jako metoda edukacji na kierunkach studiów menedżerskich, to raporty te są przedmiotem dyskusji podczas zajęć. Sformułowanie raportów pozwala wykształcić umiejętność precyzyjnego prezentowania efektów wcześniejszych analiz i dyskusji.

Rozwiązywanie studium przypadku może następować poprzez indywidualną pracę studenta lub przez pracę w grupach. Ta ostatnia metoda pozwala na nabycie przez jej uczestników umiejętności współpracy z innymi oraz odpowiedzialności za grupę. Praca w grupie umożliwia także podział zadań między jej uczestników i sprawniejsze rozwiązanie przypadku. Dodatkowo wykorzystywana jest tu często metoda dyskusji, czyli wymiana poglądów o problemach i decyzjach zarządczych. Udział w dyskusji, poparty argumentami (wynikami prac analitycznych), prowadzi do wyboru najkorzystniejszych decyzji dla rozwiązania problemów decyzyjnych. Inną metodą, która może być wykorzystana odrębnie lub łącznie z pracą w grupach jest metoda drzewa decyzyjnego. Jest to graficzny zapis procesu podejmowania decyzji (rozwiązywania problemu studium przypadku). Po zdefiniowaniu problemu formułowane są warianty możliwych rozwiązań. Wtedy drzewo decyzyjne ma tyle odgałęzień, ile jest wariantów rozwiązań. Następnie ustala się pozytywne i negatywne skutki tych wariantów i w wyniku ich konfrontacji podejmowane są określone decyzje (rozwiązania przypadku). W ramach pracy w grupach często stosowana jest metoda burzy mózgów. Umożliwia ona poszukiwanie twórczych i nowych rozwiązań w relatywnie krótkim czasie⁶.

⁶ W. Wereda, *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, wrzesień 2005, s. 215.

5. Podsumowanie

Studium przypadku jest jedną z metod badań w naukach o zarządzaniu i metod edukacji menedżerskiej, stosowaną z powodzeniem od wielu lat, szczególnie w szkołach zarządzania w USA. W Polsce jej zastosowanie w edukacji menedżerskiej podjęte zostało w latach 90. XX w., a obecnie jest wykorzystywana w nauczaniu wielu przedmiotów na kierunku zarządzanie. Ma ona wiele zalet – przede wszystkim przybliża studentom rzeczywiste uwarunkowania, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Daje możliwości wykorzystania w praktyce wiedzy, w szczególności z zakresu analizy ekonomicznej, zarządzania marketingowego, zarządzania strategicznego czy zarządzania personelem, uczy podejmowania decyzji zarządczych i ich konsekwencji.

Bibliografia

- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Kostera M. (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.
- Nowakowska E., Sagan A., *Kontrfaktyczno-porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336.
- Skorek N., Trojanowski M., Wilczak A., *Studium przypadku w nauczaniu marketingu, Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
- Wereda W., *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, wrzesień 2005.
- Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, nr 1(48)/2013, www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/48/id/983 [dostęp: 4.03.2015].

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168